

¿Quién dijo que liderar cambios es fácil?

A pesar de que los procesos de cambio son necesarios para la supervivencia y el éxito de la empresa, todos ellos conllevan dificultades, y muchos no llegan a cumplir los objetivos marcados. Conviene contar con un equipo cohesionado y un líder que sepa comunicar, motivar y desarrollar una visión compartida del cambio, para así actuar con la determinación adecuada

Pedro Parada

Profesor y director del Departamento de
Dirección General y Estrategia de ESADE





Todos sabemos que las personas y las organizaciones resisten el cambio. Es difícil sacarlas de sus zonas de confort. Una encuesta de *Business Week* sobre 1.087 empresas mostraba que el 31% de los CEO que fueron apartados de sus funciones de dirección general acabaron así porque no pudieron gestionar adecuadamente procesos de cambio. Si usted es un CEO y tiene a sus pares alrededor, mire a la izquierda y a la derecha; uno de los tres será apartado por su incapacidad para gestionar el cambio.

Fortune y la investigación académica en general indican que solo un 20% de los procesos de cambio son considerados exitosos. Entre un 66% y 80% de las iniciativas de cambio no cumplen los objetivos –McKinsey publicaba que un 20% no llega a crear un tercio del valor esperado para la empresa–, pese a que más del 95% tienen soluciones razonables y alcanzables. Esto muestra que la dificultad no está en la formulación de la estrategia, sino en la ejecución de la misma. Y todo esto pese a que, buscando libros sobre “cambio” en Amazon, encontramos 193.571 de ellos en el momento de escribir este artículo.

Pese a la dificultad de cambiar, sabemos que el cambio es necesario para la supervivencia y el éxito de la empresa. Una encuesta del Boston Consulting Group revelaba que el 90% de las empresas >>>

➤➤➤ había implantado, al menos, una iniciativa de cambio importante el año anterior. Según el Economist Intelligence Unit, un 63% de los directores de C-level se involucra más en los proyectos de cambio de sus organizaciones respecto al pasado por la complejidad creciente del entorno y la incertidumbre. ¿Cómo resolvemos esta contradicción? ¿Cómo hacer que las personas y empresas cambien cuando su naturaleza (y, en muchas ocasiones, sentido común) es resistirse al cambio?

HAGA QUE LA GENTE SE IMPLIQUE

Es habitual escuchar debates sobre si el cambio debe ser de arriba abajo o de abajo arriba. La respuesta es que se han de realizar ambos. Es un proceso que requiere la aprobación y el soporte desde arriba de las personas que tienen la autoridad y poder para asignar recursos a las áreas que los precisan para impulsar el cambio, y se necesita la implicación activa de las personas que ejecutarán dicho cambio. Es un proceso complejo. La investigación comparativa de Prosci en 3.400 organizaciones internacionales indica que la efectividad en la gestión del proceso de cambio logra un 95%, 82% y 75% de cumplimiento de objetivos, presupuesto y cronograma si la gestión es

La persona al frente del proceso de cambio tiene que ser capaz de comunicar y transmitir la visión, de motivar al equipo del cambio y al resto de la organización y, muy especialmente, de movilizar y delegar en personas para que actúen y hagan cosas alineadas con el cambio

excelente, comparada con 17%, 48% y 16% respectivamente si la gestión es pobre. El proceso importa.

Trabajar con empresas y directivos, liderando y gestionando procesos de cambio, permite observar dos errores frecuentes: el primero es asumir que el equipo de dirección está alineado y tiene una visión del cambio común –según Kotter, se requiere, al menos, un 75% del equipo directivo completamente alineado–; el segundo es obviar a personas clave en la organización que no tienen, necesariamente, el poder formal y la capacidad de ejecutar, pero sí cuentan con el poder informal de influir en la organización, los “invisibles”.



En toda organización hay personas que, por diferentes razones (experiencia, éxitos pasados y relaciones privilegiadas, entre otras), son puntos de referencia, personas a las que los demás recurren cuando se sienten asustados, confundidos o desorientados. Buscan consejo de alguien que tenga credibilidad, legitimidad; alguien en quien confíen y respeten. Estos líderes informales pueden ser los mejores promotores del cambio. Identifíquelos, escúchelos, implíquelos.

En general, los modelos de liderazgo y gestión del cambio suelen comenzar el listado de acciones creando un sentido de urgencia, generando la percepción de que el cambio es necesario. Sin duda, para sacar a las personas y organizaciones de la zona de confort, se requiere crear la percepción de necesidad del cambio, pero esto es muy difícil de lograr si el equipo directivo no está cohesionado y no comparte y transmite una visión común a toda la organización.

Antes de empezar es necesario invertir tiempo, esfuerzo y recursos en recoger y compartir información con las personas clave en la organización. Información que puede ser positiva, al proyectar las oportunidades de cambiar, o negativa, al mostrar los desastres por no hacerlo a tiempo. Es importante comprender y definir bien el problema que aqueja a la organización y alinear al equipo directivo hacia una comprensión común del problema y la situación.

Una muy buena práctica es caminar, escuchar y hablar con las personas en las diferentes áreas de negocio y niveles, conversar con clientes, competidores, asociaciones, proveedores y cualquiera que



pueda ayudarnos a comprender mejor la situación. Cuantas más contribuciones recojamos, más nos aproximaremos a comprender bien las fuentes que originan los problemas, y no solo los síntomas de que las cosas no van bien. Escuche mucho y comparta la información transparentemente, siempre cuidando estratégicamente el momento, la profundidad y el alcance de lo que dice.

RECLUTE CUIDADOSAMENTE AL EQUIPO PARA LIDERAR EL CAMBIO

Los modelos de cambio enfatizan la necesidad de encontrar la coalición guía del cambio, la masa crítica de apoyos, los embajadores, los ángeles de cambio. Pero ¿cómo crear este equipo? Desde la observación de procesos de cambio, conviene distinguir tres roles fundamentales que debemos cubrir.

1 Primero necesitamos un buen *sponsor*. Una persona con poder formal e informal que pertenezca al Comité de Dirección o al Consejo de Administración (idealmente, el consejero delegado o presidente del Consejo). Una persona activa que promueva el proyecto de cambio. Una persona visible para la organización que ayude a construir apoyos para el cambio y tenga el poder suficiente para gestionar resistencias, sean estas personas, sistemas, procesos, rutinas o la cultura de la organización. La comunicación directa y frecuente con el *sponsor* es fundamental. Un dato de Prosci es que un 50% de los *sponsors* muestra poco o moderado conocimiento de las actividades de los proyectos de cam-

bio; preste atención a la selección y acompañamiento del *sponsor*.

2 Otro rol clave es el de agente de cambio. La experiencia muestra que es importante tener alguien al frente pilotando el proceso de cambio. Los comités diluyen la responsabilidad y generan confusión, frustración y desapego con el proceso de cambio. La persona al frente debería ser un modelo de lo que se espera que la organización sea, un modelo de lo que se espera lograr con el cambio. Al contrario, si la persona no es un modelo para el resto de la organización, es posible que reste legitimidad al proceso. Por supuesto, la persona al frente del proceso de cambio tiene que tener la capacidad de gestionar adecuadamente y entender el propósito fundamental. Debe ser capaz de comunicar y transmitir la visión, de motivar al equipo del cambio y al resto de la organización y, muy especialmente, de movilizar y delegar en personas para que actúen y hagan cosas alineadas con el cambio.

3 En tercer lugar, es muy importante rodear al agente de cambio de un equipo comprometido que tenga las capacidades necesarias y la actitud positiva para empujar el cambio. Algunos de los miembros del equipo, seguramente, tendrán destrezas de gestión y capacidades complementarias a las que tiene el agente de cambio, pero son importantes la capacidad de liderar equipos y personas, el conocimiento relevante (o experiencia), una posición en la organización que sea importante para el cambio y, muy especialmente, la credibilidad. Muchos procesos de cambio fracasan porque las personas que estaban al frente tenían muchas virtudes, excepto credibilidad. El cambio es un proceso de largo recorrido que requiere construir confianza; y, sin credibilidad, no suele haber confianza.

Finalmente, no olvide tener siempre en mente un mapa de *stakeholders*, un mapa que incluya a personas de dentro y de fuera de la organización. Identifique a las personas que tienen poder suficiente para bloquear o vetar el proceso de cambio y manténgalas informadas, como mínimo, o asegúrese de que estén comprometidas. Es posible que haya personas o grupos que no tengan poder suficiente para detener el proceso, pero siempre pueden influir en otras personas o colectivos; asegúrese de mantenerlas informadas. Y, quizá más importante, no pierda el tiempo con personas que no tienen relevancia o interés en el proceso. Priorice y enfoque sus esfuerzos de manera que aquellos que son indife- ➤➤➤

➤➤➤ rentes y se sienten como espectadores (que suelen ser la mayoría en los procesos de cambio) encuentren pronto motivos para sumarse a dicho proceso. Esto es especialmente importante cuando los cambios vienen precedidos de luchas políticas entre facciones rivales, cosa común, por cierto. Cuando antes queda claro qué bando prevalece, más rápida suele ser la transición de los observadores hacia la nueva manera de hacer.

ASEGÚRESE DE TENER UNA VISIÓN

Es obvio que tiene que existir una visión del cambio. Recuerde que, si la visión es solo suya, no es útil. Tiene que ser una visión compartida, iniciada por el equipo que lidera el cambio. Es en esta fase donde es importante implicar a las personas en el desarrollo de una visión compartida. Si el equipo que lidera el cambio –incluidos el *sponsor* y el agente de cambio– desarrolla una visión compartida, sentirá la idea como suya, y el grado de compromiso será muy alto. Este es el nivel donde la participación activa en el desarrollo de la visión es crucial. Desafortunadamen-

Los objetivos y metas tienen que ser tangibles. Es ideal tener objetivos difíciles que desafíen a la organización y la lleven fuera de su zona de confort, pero tienen que ser alcanzables. Una de las mejores prácticas es la de fijar objetivos y metas intermedios

te, muchos procesos, debido a la inexperiencia directiva o al exceso de celo político, trasladan esta idea de participación a toda la organización, generando grandes listas de cosas por hacer que terminan logrando dos cosas, inflar expectativas de la organización o generar confusión o frustración por la falta de claridad y guía.

La visión debería explicar el dónde y el cómo. Los objetivos y metas tienen que ser tangibles, cosas que puedan tocarse o medirse. Cuanto más sencillos y enfocados mejor. Los procesos de cambio suelen requerir enfocar y hacer bien unas pocas cosas nuevas. Es ideal tener objetivos difíciles que desafíen a la organización y la lleven fuera de su zona de confort, pero tienen que ser alcanzables. Una de las mejores prácticas es la de fijar objetivos y metas intermedios,

que permitan tener logros intermedios, *quick wins* o victorias a corto plazo que se puedan reconocer y celebrar. Es vital celebrar los logros intermedios que nos llevan en la dirección deseada; reconozca y premie a quien lo logre. Una buena celebración en el momento oportuno ayuda a darle legitimidad y credibilidad al proceso, pero una celebración sin logros previos es un engaño que la gente suele percibir; se lo pasará bien, pero no contribuirá al proceso de cam-



bio. Finalmente, recuerde que una travesía en el desierto sin sorbos de agua ni pequeños hitos puede ser fatal. Busque el equilibrio entre corto y largo plazo.

COMUNIQUE Y MOTIVE, COMUNIQUE Y MOTIVE, COMUNIQUE Y MOTIVE

Sorprendentemente, muchos de los procesos de cambio suelen fracasar por la falta de comunicación y la consecuente falta de motivación. No solo al inicio, para crear el sentido de urgencia o la percepción de necesidad del cambio, también durante el proceso, e incluso al final. Si tuviera que darle un consejo a un directivo que está a punto de iniciar o aceptar un proyecto de cambio, le diría que se prepare para comunicar, comunicar y comunicar, lo que implica escuchar, escuchar y escuchar.

En todo proceso de cambio debemos comunicar en, al menos, tres niveles:

1 Es importante comunicar lo que es bueno para la empresa, objetivos y metas generales para la organización. Si las personas no perciben el beneficio en el largo plazo para la organización, pierden el norte, el sentido del cambio mismo, la perspectiva de largo plazo.



2 Es importante comunicar las implicaciones para las diferentes áreas de negocio, equipos o unidades. En el fondo, todos pertenecemos a “familias” en las empresas. Nuestro grupo de referencia es el entorno inmediato, son las personas que más nos importan, las que más nos apoyan y a las que más apoyamos. Si las personas no entienden bien las implicaciones para la unidad de negocio o su equipo directo, sentirán un desapego natural, una amenaza a su “familia” laboral.

3 Es muy importante que seamos capaces de explicar las implicaciones para cada individuo. Admitámoslo, la pregunta que todos nos hacemos en todo proceso de cambio es esta: ¿y qué hay de lo mío? Si la persona no ve claro lo que tiene

en juego, sentirá incertidumbre sobre el futuro, que es lo que personas y empresas no toleramos. Las malas noticias se asumen y gestionan, pero la incertidumbre corroe con el paso del tiempo. En consecuencia, conviene que la comunicación sea siempre transparente y real. Mejor dar las malas noticias y que la gente actúe en consecuencia que mantener la incertidumbre.

Se pueden añadir dos coletillas: sea transparente respecto a lo que se diga con la verdad siempre por delante, lo que no implica decirlo todo, y menos todo al mismo tiempo; gestione la comunicación, es un privilegio que tiene.

Las malas noticias se asumen y gestionan, pero la incertidumbre corroe con el paso del tiempo. Sea transparente respecto a lo que se diga con la verdad siempre por delante, lo que no implica decirlo todo, y menos todo al mismo tiempo; gestione la comunicación, es un privilegio que tiene

Ahora bien, la comunicación es fundamental para movilizar la organización, para sacar a las personas de su zona de confort. Genera un estrés positivo que empuja a todos a buscar la supervivencia a largo plazo. Se trata de crear una insatisfacción con la situación actual, cosa que se puede lograr compartiendo información positiva o negativa. Se pueden presentar las oportunidades que esperan al otro lado o explicar la crisis que se avecina si no se cambia. Esta información puede intentar despertar cosas racionales o emocionales, como el deseo de lograr algo mejor o el deseo de dirigir o participar en algo significativo o, simplemente, de sentir que se puede hacer algo diferente.

Otra manera indirecta es desviar la atención y concentración fijando expectativas claras y metas exigentes en proyectos específicos. Si la gente se ve ocupada, es probable que cambie sin casi percibirlo ni perder tanto tiempo en “radio macuto”, escuchando y compartiendo los rumores en la organización.

¿Cuánta comunicación es suficiente? La respuesta es simple: nunca es suficiente. Por definición, siempre se puede comunicar más y mejor. Obvia- ➤ ➤ ➤

➤➤➤ mente, la comunicación directa, cara a cara, es la más efectiva. En organizaciones grandes y dispersas no es posible tener conversaciones con todos, pero cuanto más se pueda aproximar a esta situación, mejor. Cualquier tipo de interactividad permite matizar, ilustrar, escuchar, explicar, educar y adaptar. Cuidado con confiar solo en la comunicación escrita, que se presta a tantas interpretaciones y malentendidos. Sin duda, la comunicación escrita es necesaria, pero más como refuerzo, complemento o seguimiento.

Es tan importante escoger bien al mensajero como definir el mensaje. La comunicación en un proceso incierto y ambiguo que requiere un liderazgo que

so, y se pueden destruir en un momento por hacer cosas contrarias a lo que se busca. Lidere con el ejemplo y asegúrese de que las personas a su alrededor también lo hagan.

ACTÚE CON DETERMINACIÓN SOBRE LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

Las personas y las organizaciones tenemos una tendencia natural a resistirnos al cambio. Con mucha razón, por cierto. El momento ideal de iniciar un cambio es cuando las cosas van bien, un cambio anticipativo que prepare a la organización para un futuro diferente. Es en ese momento cuando la empresa tiene los recursos y el tiempo necesarios para

La manera de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes de la nueva empresa tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos. Deben ser ejemplo de lo que se necesita para el futuro y actuar en consecuencia. Promocione, eduque, forme y desarrolle a las personas con futuro en la organización

logre influir en las personas dentro y fuera de la organización. El poder o influencia del mensajero puede provenir de su posición y cargo formales, de su capital relacional o personal, que procede de la interacción continuada y repetida con personas que pueden construir credibilidad y mostrar su saber hacer, o de su reputación o carisma, todos ellos, aspectos que reflejan la percepción de distancia que pueden tener los seguidores hacia ese mensajero.

La reputación y el carisma pueden ayudar al inicio del proceso de cambio, pero las interacciones personales efectivas y constructivas son las que erigen la credibilidad del proceso y de los líderes del cambio. Es necesario utilizar el poder formal, pero con cautela. Se agota pronto, y es como ir a la guerra; puede ser útil si es corta y contundente, pero ya es una derrota en sí misma. El verdadero desafío de liderar en momentos de transformación es liderar como si no se tuviera poder formal: *pull*, y no *push*.

Es importante vigilar que la comunicación sea consistente y coherente, independientemente de la cantidad de métodos y canales que se utilicen. Esto requiere que sea muy simple, que implique la cabeza y el corazón de las personas (además de la credibilidad y legitimidad del mensajero, por supuesto), a menudo acompañada de metáforas o analogías que sean fáciles de conectar y recordar. La credibilidad y legitimidad se construyen paso a paso en el proce-

invertir, pensar y actuar. Sin embargo, la reacción lógica es que si las cosas van bien, ¿para que cambiarlas? Es muy difícil iniciar el proceso; se requiere mucho esfuerzo, energía y creatividad.

En contraposición, en situaciones de crisis extrema suele ser más fácil iniciar el proceso de cambio, pero el coste es alto, porque la organización ya ha sufrido y perdido hasta llegar a esa situación. Lo duro es que muchas organizaciones afrontan una situación de cambio reactivo, una situación donde existen señales débiles de que algo va mal (por ejemplo, pérdida de cuota de mercado, márgenes que se estrechan y rentabilidad que se reduce), pero la situación no es de crisis, y existen también noticias buenas (liderazgo en el mercado, productos sofisticados y bien valorados y clientes satisfechos). Estas situaciones ambiguas de cambio reactivo son aquellas donde no tenemos la ventaja de contar con una situación de crisis para iniciar el proceso, y tampoco tenemos mucho tiempo más para actuar. Por esa razón, habitualmente, cuando se pregunta a los directores generales o consejeros delegados cuál es el principal desafío que tienen en sus organizaciones, dicen que se trata de generar la percepción de necesidad de cambiar y adaptarse al cambio.

Iniciar el cambio es difícil, pero mantener el proceso de cambio en marcha y consolidarlo son aspectos igual o más difíciles. Hay muchas fuerzas que se

resisten al cambio. En un proceso de cambio real en las organizaciones suele haber ganadores y perdedores de recursos, de poder, de reputación, de imagen o de influencia. Los perdedores suelen resistir, a veces, con razones genuinas, por lo que es necesario pensar dos veces antes de actuar. Es muy común leer en los modelos de gestión del cambio sobre formas de gestionar las resistencias. Yo, personalmente, prefiero recordar que la gestión de las resistencias no debería ser la prioridad de ningún gestor o líder de cambio, ni se debería invertir mucho tiempo y esfuerzo en ello, pero, dicho esto, hay que actuar con firmeza cuando toque.

El momento de actuar es muy relevante. Si se actúa demasiado pronto, se puede generar miedo y parálisis en la organización, se puede cortar el debate y el conflicto sano, que es tan enriquecedor en situaciones inciertas y complejas de cambio. Esperar mucho puede destruir la moral de la organización, que ve cómo los líderes no actúan, y empiezan a sentir el contagio en ellos mismos.

ra de la empresa. Busque el alineamiento de sistemas, políticas y prácticas.

Uno de los principales generadores de resistencia al cambio es la falta de resultados tangibles y visibles. Es importante que las personas sientan que el cambio vale la pena, que los esfuerzos tienen una recompensa por pequeña que sea. Una victoria cada doce meses, como mínimo, aunque creo que es poco. Aceptémoslo, en el fondo, las personas, en la organización, están pendientes del presupuesto y de los indicadores clave del año fiscal, aquellos que determinan, en gran parte, el *bonus*. La periodicidad dependerá de cada caso; lo importante es planificar estos logros y comunicarlos adecuadamente. A medida que genere resultados y credibilidad, continúe generando cambios en distintos sitios de la organización e incorpore a personas en el proceso de cambio progresivamente. Ayuda mucho mantener la sensación de que ocurren cambios alrededor de la organización.

Para concluir, cabe pensar que la manera de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes



Sin embargo, la resistencia puede provenir de dos fuentes, no aceptar que es necesario cambiar (que suele ser un problema de actitud respecto a la pérdida percibida por el cambio) y la falta de adopción del cambio (que suele provenir de fallos organizativos que contradicen los esfuerzos de cambio). Los sistemas y procesos pueden contradecir el cambio. Un par de ejemplos obvios: si la empresa quiere buscar más eficiencia en tiempos de crisis, pero el *bonus* se sigue pagando por incremento de facturación, será difícil que la empresa cambie el rumbo. El cambio requiere la adaptación de la estructura organizativa, del sistema de incentivos, de los indicadores de desempeño, del equipo de liderazgo y hasta de la cultura

de la nueva empresa tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos. Deben ser un fiel ejemplo de lo que se necesita para el futuro y actuar en consecuencia. Promocione, eduque, forme y desarrolle a las personas con futuro en la organización, contrate a personas que encajen con la nueva visión. ¿Quién dijo que cambiar una empresa es fácil? ■